

Тупкало В.М., д.т.н., проф.
Державний університет
телекомунікацій

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДОДАНОЮ ВАРТІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГОВОЇ ПІРАМІДИ ВИРУЧКИ

Розглянуто управлінський контролінговий аспект оцінки економічної доданої вартості підприємства як індикатору його економічної стійкості на основі формування пропонованого контролінгового механізму - контролінгової піраміди виручки.

Постановка проблеми. Часто менеджери підприємств розглядають прибуток як критерій успішності бізнесу. Однак може з'ясуватися, що той же капітал, вкладений в інший бізнес або розміщений на ринку цінних паперів, принесе більший дохід. Концепція контролінгового управління, яка заснована на визначенні економічної доданої вартості (Economic Value Added (EVA)), дозволяє з'ясувати, чи достатньо заробляє компанія у порівнянні з альтернативними вкладеннями [1]. В умовах економічної кризи актуальність контролінгового управління стійкістю компанії на основі EVA ще більше зростає і в силу посилення конкурентної боротьби компанії за капітал акціонерів та інвесторів (за ринок капіталу).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У різних публікаціях досить докладно описана ідея оцінки економічної стійкості підприємств на основі обчислення економічної доданої вартості EVA. Однак більшість такого роду описів розглядає методологічний рівень (показують, що має бути отримано), залишаючи методичний рівень (як має бути організована система контролінгового управління на основі оцінки економічної вартості) на кмітливість менеджменту підприємств. Зокрема, такими характерними публікаціями є, наприклад, [2-4], коли категорія управління вартістю зводиться тільки до обчислювального аспекту EVA на основі облікових даних. **Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Аналіз питання економічної стійкості комерційних підприємств показує, що дослідження в цій області ведуться доволі інтенсивно, проте увага дослідників і практиків менеджменту переважно зосереджена на план - факторному аналізі фінансових показників. Хоча стійкість - це узагальнювальна комплексна категорія, що не може бути обмежена відображенням лише якогось одного аспекту діяльності суб'єкта господарювання. З цього приводу досвід виконання багатьох консалтингових проєктів на вітчизняних підприємствах дозволяє автору статті зробити висновок, що основною причиною такої ситуації є, з одного боку, слабке усвідомлення операційними менеджерами необхідності реалізації ними економічного сенсу управління технологічними процесами виробництва, а з іншого - менеджери фінансово - економічної служби не «горять» бажанням

розібратися в системі бізнес - процесів основної операційної діяльності з метою оптимізації циклу доходи - витрати. Даний розрив ще більше ускладнюється, коли у менеджерів підприємства складається думка, що впровадження стратегічного управління можливо тільки після наведення порядку в оперативному контурі. При цьому стратегічне планування, по суті, розуміється як оперативне, з тією лише різницею, що плановий період становить більше одного року. Той факт, що і завдання, і методи, і інструменти стратегічного управління принципово відрізняються від інструментів оперативного управління, усвідомлюється не всіма менеджерами і не відразу. Коли ж приходить це усвідомлення, то виникає наступне питання – що є методологічним чинником поєднання цих відмінностей?

Мета дослідження – викласти основи авторського підходу і методики практичного вирішення завдання контролінгового управління EVA на основі реалізації механізму контролінгу ланцюжка процесів створенням бізнес – цінності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Пропонується постановку задачі синтезу механізму управління EVA сформулювати наступним чином. З загальної моделі функціоналу оцінки економічної доданої вартості [1]

$$EVA = (RONA - WACC) \cdot CE = [EBIT \cdot (1 - T) / CE - WACC] \cdot CE \quad (1)$$

впливає, що рішення стратегічної задачі максимізації EVA зводиться до трьох основних альтернатив (трьох EVA – стратегій):

- збільшення операційного прибутку EBIT при використанні постійного (колишнього) обсягу залученого капіталу CE;

- зменшення обсягу використаного залученого капіталу CE (реструктуризація існуючих сфер бізнес - діяльності; ліквідація збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності (у тому разі ліквідація нерентабельних стратегічних бізнес-одиниць - юридичних осіб) при утриманні операційного прибутку EBIT на колишньому рівні;

- зменшення середньозважених витрат WACC (Weighted Average Cost of Capital) на залучення капіталу CE (збільшення частки власного капіталу в загальному обсязі залученого капіталу компанії, зміна співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства).

Із зазначених альтернатив EVA - стратегії повністю релевантною щодо відповідальності управління є перша альтернатива і робота по збільшенню EBIT полягає в збільшенні виручки, маржі, підвищенні оборотності активів і зниженні витрат - як прямих, так і непрямих. При цьому індикативною оцінкою міри ефективності контролінгу операційного управління є рентабельність

$$RONA = EBIT \cdot (1 - T) / CE - (In - DC) \cdot (1 - T) / CE. \quad (2)$$

де T - ставка податку на прибуток; In – виручка від збуту (income), що надійшла по факту на рахунок підприємства; DC – прямі витрати.

Для того, щоб розрахувати вплив тих чи інших управлінських рішень на значення ЕВІТ пропонується використовувати контролінгову фінансову модель – контролінгову формулу виручки Іп бізнес - одиниці (центра прибутку) або підприємства в цілому, яка повинна бути структурованою згідно ієрархічним рівням управлінської відповідальності (піраміди менеджменту). З цього приводу пропонується категорію «контролінгова формула виручки» визначити як арифметичну модель факторного аналізу виручки, що фактично надійшла на рахунок підприємства і яка відображає: види (групи) продукції (послуг) та їх частку як в загальному обсязі реалізації, так і відносно груп клієнтів, фактори ціни та інші необхідні для управлінського аналізу умови (параметри) реалізації продукції (наприклад, форми розрахунків, розподіл дебіторської заборгованості (товарного кредиту) по клієнтах тощо. При цьому слід диференціювати поняття формули виручки згідно чинного стандарту бухгалтерського обліку (Форма № 2) та пропонованої формули, так як різні акценти моделі формули виручки служать для різних цілей факторного аналізу. У свою чергу, відповідно до пропозиції структуризації (каскадування) контролінгової формули виручки згідно ієрархічним рівням управлінської відповідальності (піраміди менеджменту), пропонується ввести нову категорію «*контролінгова піраміда виручки*» та визначити її як структуровану за односторонньо виділеними ієрархічними рівнями управлінської відповідальності підприємства контролінгову формулу виручки. На нашу думку, методологічна значимість (актуальність) цієї піраміди як контролінгової сутності (механізму контролінгу) зумовлена об'єктивним фактом існування в системі технологічних бізнес – процесів (ТБП) основної операційної діяльності будь-якого підприємства ланцюжка створення бізнес – цінності, який пропонується визначити як ланцюжок реалізації чотирьох бізнес - задач менеджменту підприємства: створи споживача, підготуй створення цінності, створи цінність, передай цінність споживачеві. Згідно цьому твердженню пропонується процесна модель ланцюжка представлена на рис.1, для якого в контексті загальної моделі функціоналу оцінки економічної доданої вартості (1) оцінкою міри ефективності контролінгу операційного управління ланцюжком технологічних процесів (ТП) створенням бізнес – цінності є кортеж показників операційної рентабельності:

$$\begin{aligned} & \text{маркетингові витрати / ВИРУЧКА} \blacktriangleright \\ & \blacktriangleright (\text{постачальницько-заготівельні витрати / ВИРУЧКА}) \blacktriangleright \\ & \quad \blacktriangleright (\text{виробничі витрати / ВИРУЧКА}) \blacktriangleright \\ & \quad \blacktriangleright (\text{комерційно - збутові витрати / ВИРУЧКА}). \end{aligned} \quad (3)$$

При цьому у модель (рис.1) вкладається подвійний контролінговий бізнес – сенс, який можна визначити як концепцію ефективного управління «підприємство формує ланцюжок створення своєї бізнес – цінності для створення цінності для клієнта». Щодо цього твердження пропонується категорію «бізнес – цінність» визначити як сукупність ресурсів і технологію (систему) управління ними, які придатні вирішувати завдання створення споживачів, а мірою оцінки бізнес - цінності вважати ринкову вартість підприємства.

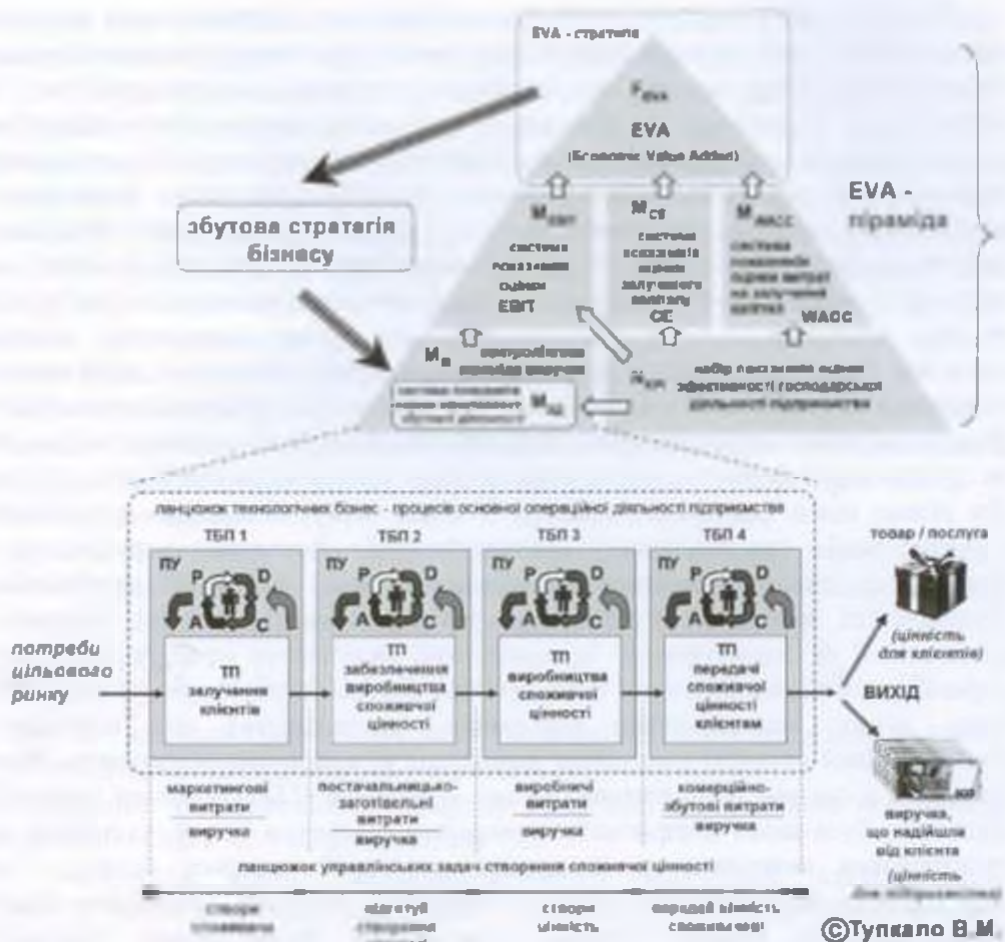


Рис.1. Модель контролінгу ланцюжка створення бізнес – цінності підприємства: PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act») – цикл управління власника ТБП

Виходячи з вищезазначеного, пропонується задачу синтезу функціоналу (аналітичної моделі) контролінгу триєди економічної доданої вартості F_{EVA} з визначеного набору $N_{КР}$ показників оцінки ефективності господарської діяльності підприємства сформулювати як задачу поєднання п'яти системних множин:

$$F_{EVA} = \{ M_{збут}, M_{ЕВІТ}, M_{СЕ}, M_{ВАСХ}, M_H \}, \quad (4)$$

де $M_{збут}$ - система показників оцінки ефективності збутової діяльності; $M_{ЕВІТ}$ - система показників оцінки операційного прибутку ЕВІТ; $M_{СЕ}$ - система показників оцінки обсягу (вартості) залучення капіталу СЕ; $M_{ВАСХ}$ - система показників оцінки середньозважених витрат на залучення капіталу; M_H - модель контролінгової піраміди виручки підприємства.

Так, відносно моделі M_H в рамках загальної системної моделі (4) пропонується наступне визначення сутності методики створення механізму

контролінгу: згідно встановленої на підприємстві політики управлінського обліку результату збутової діяльності щодо множини показників $M_{зд}$ завдання складання відповідної частини функціоналу F_{EVA} , що пов'язана з синтезом моделі M_B , зводиться до визначення відображення множини M_B на множину $M_{шт}$ за умови слабкої кореляції множини M_B з множинами $M_{се}$ і M_{wacc} . Іншими словами, в контексті необхідності дотримання при рішенні задачі (4) базового системоутворюючого принципу менеджменту «структура слідує за стратегією» [5] рішення цієї задачі на етапі синтезу моделі M_B здійснюється за методикою, що складається з послідовності трьох логічно пов'язаних кроків. На першому кроці з урахуванням обраної збутової стратегії формується дерево бізнес – цілі збуту. На другому - визначається контролінгова формула виручки.

Сутність методики розглянемо на прикладі реальної комерційно – збутової компанії. В рамках розробленої стратегії розвитку компанії на основі авторської аналітичної матриці стратегічного планування «SBC – MM» [6] збутова стратегія компанії була сформульована так: «Пропонуючи споживачам України асортимент товарів двох товарних груп (група А, група В) відомих торгових марок за конкурентними цінами, необхідно забезпечити розширення кола залучених в трьох регіонах України (регіони «Центр», «Південь», «Схід») дистриб'юторів шляхом пропозиції їм вигідних умов за відпускними цінами, рекламної підтримки і наданого товарного кредиту на договірних умовах». Відповідно до даної збутової стратегії було сформовано дерево бізнес - цілі збуту (див. рис.2) і відповідно до цього дерева була визначена система $M_{кл}$ ключових (KPI) контролінгових показників оцінки ефективності збутової діяльності компанії:

g - кількість (види) товарних груп (А і В);

n, m – відповідно кількість регіонів і районів збуту k - того регіону;

$W^{A(B)} = W_{тв}^{A(B)} * K_p^{A(B)}$ - планований у періоді t загальний обсяг продажів

товару групи А(В) у фізичних одиницях з урахуванням точки беззбитковості (ТБ) $W_{тв}^{A(B)} = C^{A(B)} / (P_0^{A(B)} * K_{н}^{A(B)} - V_1^{A(B)})$ і необхідної величини коефіцієнту резерву прибутковості $K_p^{A(B)} = (W^{A(B)} - W_T^{A(B)}) / W^{A(B)}$, де $C^{A(B)}$ - постійні витрати підприємства, віднесені на продаж товарів групи А(В);

$P_0^{A(B)}$ - відпускна ціна постачальника за одиницю товару групи А(В);

$K_{н}^{A(B)}$ - планований у періоді t коефіцієнт націнки на ціну постачальника за одиницю товару групи А(В);

$V_1^{A(B)}$ - змінні витрати продажу одиниці товару групи А(В);

$K_{м.л}^{A(B)} = 1 - V_1^{A(B)} / P_1^{A(B)}$ - планований у періоді t коефіцієнт маржинального доходу від продажу одиниці товару групи А(В).

де $P_1^{A(B)} = P_0^{A(B)} * K_{н}^{A(B)}$ - ціна продажу одиниці товару групи А(В);

$Z_1^{A(B)}$ - планована у періоді t знижка на ціну товару групи А(В);

$D^{A(B)}, D^{A(B)}, D_{сд}^{A(B)}, D_{нд}^{A(B)}$ - планована (передбачувана) за період t величина дебіторської заборгованості (товарного кредиту) відповідно загальна, щодо продажів товарної групи А(В), та відповідно до «старих» (СД) і нових (НД) дистриб'юторів;

$K_{ус}^{A(B)} = N_{сд}^{A(B)} / N_{ск}^{A(B)}$ - планований у періоді t коефіцієнт утримання «старих» дистриб'юторів товарів групи $A(B)$, де $N_{сд}^{A(B)}$ і $N_{ск}^{A(B)}$ відповідно кількість «старих» дистриб'юторів на початок і кінець періоду t ;

$N_{нд}^{A(B)}$ - планована у періоді t кількість залучених нових дистриб'юторів товарів групи $A(B)$;

h - плановане у періоді t загальне число дистриб'юторів i - того району k - того регіону;

$W_{исд}^{A(B)}$, $W_{инд}^{A(B)}$ - планований у періоді t обсяг реалізації товару групи $A(B)$ у фізичних одиницях відповідно кожному «старому» і новому дистриб'ютору.

Дані ключові показники були об'єднані в контролінгову формулу виручки. На третьому кроці запропонованої методики відповідно до топології дерева бізнес-цілі збуту компанії формула була топологічно бієктивно відображена шляхом каскадування в контролінгову піраміду (дерево) виручки (рис.2).

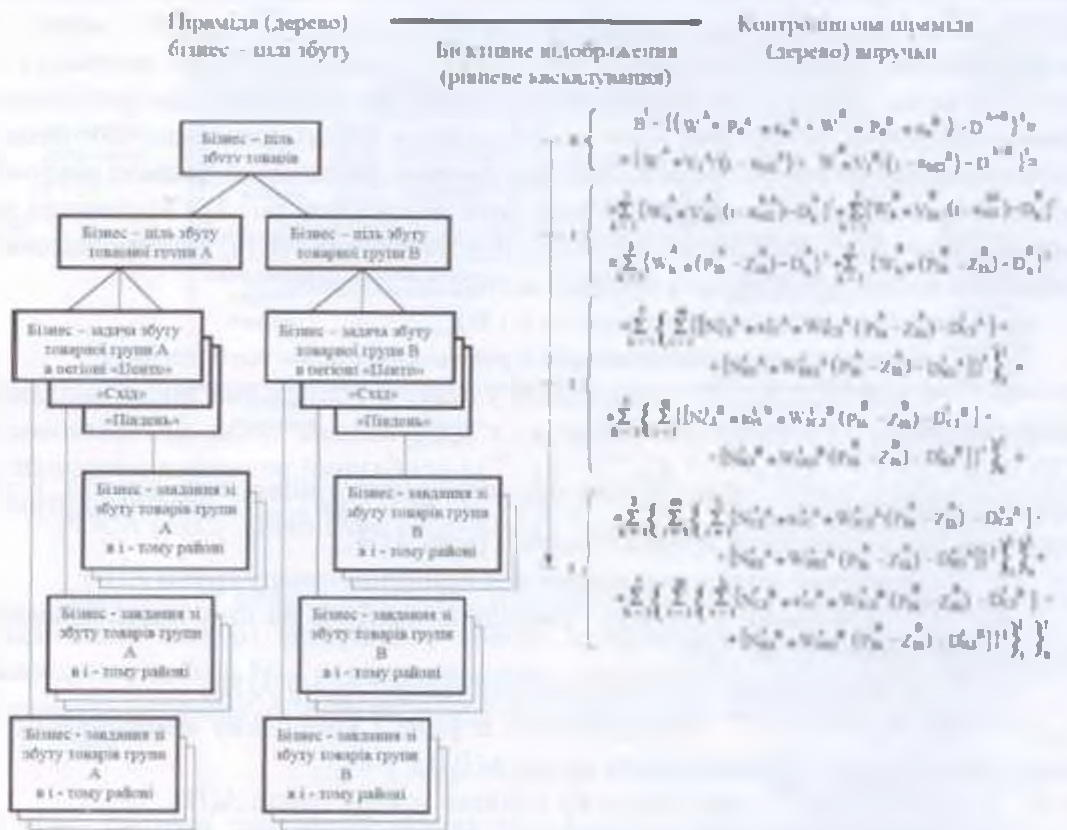


Рис.2. Модель синтезу контролінгової піраміди виручки

В якості примітки до моделі (див. рис.2) слід зазначити, що в процесі реалізації контролінгу збутової діяльності оцінюваним періодом може бути місяць, квартал або інший обраний період. При цьому слід зазначити, що контролінгова піраміда виручки може бути використана як основа реалізації

механізму контролінгу ланцюжка процесів створенням бізнес – цінності підприємства у контексті врахування управлінських чинників, які як фактори внутрішнього та зовнішнього бізнес - середовища підприємства, впливають в кінцевому підсумку на ключовий показник ефективності операційних дій менеджерів зі збуту – виручку, що надійшла за фактом від комерційних контрагентів на рахунок підприємства. З цього приводу введені нові категорії контролінгу «контролінгова формула виручки» і «контролінгова піраміда виручки». Через реалізацію варіативного інструменту управління «контролінгова піраміда виручки» з'являється принципова можливість здійснити організаційне програмування операційної відповідальності (за показниками) центрів управління виручкою підприємства в залежності від змін стратегії і тактики розвитку збутової діяльності підприємства.

Перспектива подальших досліджень може бути пов'язана з питаннями виокремлення видів економічної стійкості підприємства, її складових частин, а також виявлення факторів, що впливають на стан і розвиток підприємства, побудови системи індикаторів економічної стійкості підприємств в рамках процесно – орієнтованого синергетичного об'єднання стратегічних бізнес – метрик управління з урахуванням виду їх економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ehrbar A. EVA: The Real Key to Creating Wealth. / Ehrbar A. - New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998. - P. 130—131.
2. Хабаров М. Управление компанией с помощью EVA [Электронный ресурс] / М. Хабаров // Финансовый директор.- 2004. -№2. – Режим доступа: <http://fd.ru/articles/7315-upravlenie-kompaniey-s-pomoshchyu-eva>
3. Егєрев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления /И.А.Егєрев. - М.: Дело, 2003. – 480с.
4. Гусев А.А. Концепция EVA и оценка эффективности деятельности компании [Электронный ресурс] /А.А.Гусев//Финансовый менеджмент.-2005.- №1. – Режим доступа: <http://www.finman.ru/articles/2005/1/3922.html>
5. Тупкало С.В. Методика решения задачи оптимизации организационной структуры процессно - ориентированного предприятия на основе принципа / С.В. Тупкало // Системы управления, навигации та зв'язку» - 2009. -Вип.3(11). -С.69-76.
6. Тупкало С.В. Структура следует за стратегией/ С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системы управления, навигации та зв'язку: зб. наук. пр ЦНДІНУ. - К., 2009. - Вип.3(11). - С.69 - 76.
7. Тупкало С.В. Методика разработки модели системы процессно – ориентированного стратегического управления предприятием / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системы управления, навигации та зв'язку. - 2008. - Вип.4(8). - С.113 - 119.
8. Тупкало С.В. Методика синтеза системы сбалансированных показателей оценки достижимости бизнес – целей управления предприятием / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системы управления, навигации та зв'язку - 2008. - Вип.1(5). - С.109 - 114.